En esta estructura alterna, el gerente de proyecto cuenta con una gran autonomía, autoridad y comunicación directa y permanente con el equipo del proyecto.

De manera eventual, el equipo del proyecto autónomo recibe la colaboración de profesionales reclutados fuera de la plantilla permanente de la organización principal.

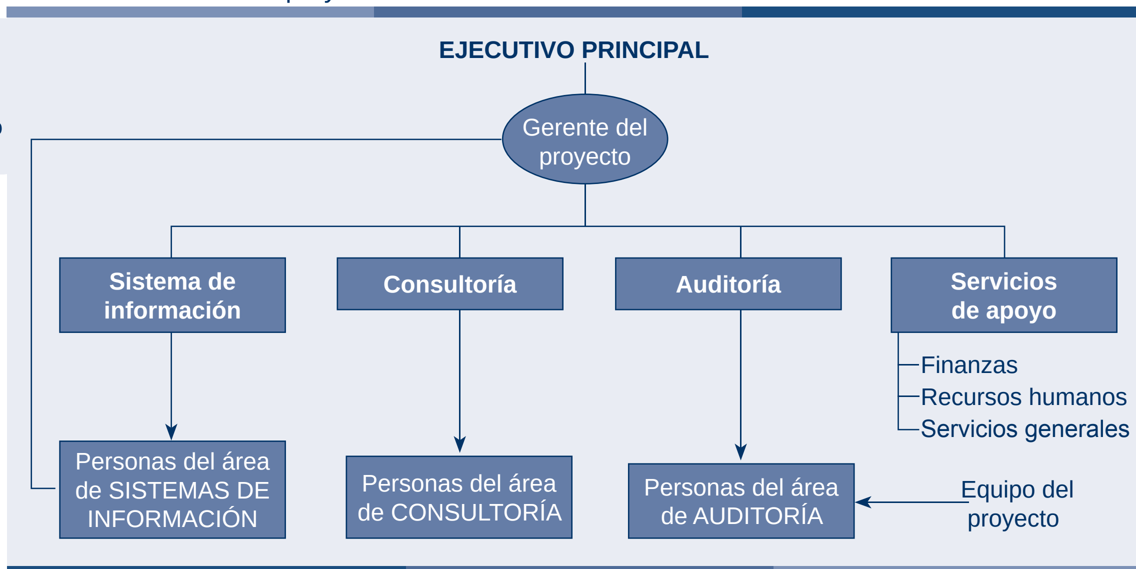
Algunas empresas son conjuntos de proyectos autónomos. Es el caso de las compañías de construcción civil y naval, montaje de equipos y fabricación de aviones.

Estructura matricial

Cuando hay muchos proyectos que conviven con actividades funcionales —como sucede en las agencias de publicidad, las firmas de desarrollo de sistemas y compañías industriales que trabajan bajo pedido— se recomienda la estructura matricial. En la figura 5-6, a las áreas funcionales se les llama centros de competencias. Los equipos de proyectos son multidisciplinarios y están formados por ejecutivos de esos centros. Dichos ejecutivos son "prestados" para los proyectos por periodos determinados. Esta disposición es una estructura horizontal de coordinación de las competencias de las áreas funcionales permanentes.

- Cada uno de los especialistas funcionales que participan en el proyecto mantienen su relación y sus compromisos en su departamento funcional permanente. Los integrantes de un equipo matricial pueden trabajar en varios proyectos al mismo tiempo y son coordinados en tiempos distintos por distintos gerentes de proyectos.
- La ventaja de la estructura matricial resulta de la combinación de dos tipos de enfoques. Mientras la organización funcional favorece a la especialización y acumulación de conocimientos, la organización por proyectos beneficia a la orientación hacia algún tipo de resultado o problema por resolver. Por su parte, la estructura matricial equilibra esos dos tipos de ventajas y combina la competencia técnica de la estructura funcional con la acción orientada al resultado de la organización de proyecto.

Estructura matricial del proyecto



- La estructura matricial compromete los principios clásicos de la unidad de mando y de la equivalencia entre responsabilidades y autoridad. Existe una doble subordinación porque los integrantes del equipo trabajan, al mismo tiempo, con sus jefes definitivos y con el gerente del proyecto. Además, el gerente de proyecto no siempre tiene el suficiente poder formal que se requiere para garantizar el desempeño de los profesionales que le son "prestados". Esta carencia debe compensarse con la capacidad negociadora, que junto con la madurez y la cooperación, se convierte en un requisito para el éxito de una organización con este modelo.

5.6.2 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Otra posibilidad para que exista coordinación y eficiencia en las actividades entre departamentos consiste en administrar las estructuras funcionales como procesos interconectados y no como departamentos independientes. A esa solución se le llama **administración de procesos** (o **administración por procesos**).

Definición de proceso

Un *proceso* es un conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con un comienzo, una parte media y un final. Los procesos proporcionan la dinámica de las empresas al movilizar las áreas funcionales para ofrecer resultados. Mediante los procesos, la organización recibe recursos del ambiente (trabajo humano, materiales, energía y equipo) y los transforma en productos, información y servicios que se devuelven al ambiente.

- El pedido de un cliente se traduce en especificaciones de un producto.
- Las especificaciones se convierten en pedidos para los proveedores.
- Los pedidos se transforman en materias primas, con las cuales se genera el producto solicitado por el cliente.
- El producto se vuelve una entrega, la cual deviene en una cuenta por cobrar.
- Las áreas de ventas, ingeniería, producción, logística y finanzas están involucradas en ese proceso, así como en otros.
- Las organizaciones siempre han estado formadas por procesos. Sin embargo, la administración de las organizaciones se erige sobre una estructura que privilegia las áreas funcionales. Tal estructura tiene desventajas que se pueden superar mediante la **administración por procesos** (o **administración de procesos**).

Administración de procesos

La **administración de procesos** consiste en administrar las funciones permanentes como eslabones de una cadena y no como departamentos aislados unos de otros. El resultado es una sucesión horizontal de procesos en lugar de una estructura vertical de la cadena de mando. La horizontalización reformula la manera de administrar las operaciones, pues integra todas las funciones que actúan en la solución de un problema. La organización por procesos permite que las funciones trabajen de forma coordinada, aumentando de este modo la eficiencia en todo el proceso.

Todas las organizaciones pueden dividirse en procesos que atraviesan las fronteras de las áreas funcionales. Existen dos tipos de procesos: los principales y los de apoyo. Para adoptar

la administración por procesos, el primer paso consiste en entenderlos y clasificarlos en esas dos categorías.

Procesos principales

Los procesos principales se relacionan con la transformación de insumos en productos destinados a los clientes internos o externos. Para llevar de manera continua al supermercado el jabón en polvo que el consumidor desea, es necesario que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estén vinculados en forma sólida, desde los proveedores de embalajes y materias primas hasta el anaquel. La necesidad de una vinculación estrecha entre las fuentes de insumos y los clientes es el factor que determina la identificación de los **procesos principales**, que son:

- Desarrollo de productos y servicios.
- Generación y procesamiento de pedidos.
- Producción: transformación de pedidos, información y materias primas en bienes y servicios.
- Atención a clientes.

De un ramo de negocios a otro, los procesos centrales son distintos, pero siempre están orientados al abastecimiento del producto o servicio para el cliente.

Procesos de apoyo

Existen otros procesos en las organizaciones: de apoyo, los cuales sustentan los procesos principales o miden su desempeño. Los más importantes son:

- Administración financiera y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Compras.

Características de la administración de procesos

La meta básica de la administración por procesos es la orientación hacia la eficiencia y la eficacia de los procesos principales, con objetivos específicos de desempeño, como atender un pedido en el menor tiempo posible. Las funciones que involucra un proceso se administran en su conjunto mediante un equipo. A la alternativa de la administración por procesos también se les llama **horizontalización de la empresa**. Las empresas horizontales son aquellas que adoptan el modelo de la administración de procesos con la coordinación horizontal de funciones.

En el modelo de administración de procesos no se destruyen los departamentos; el cambio consiste en implantar una forma novedosa de administrarlos. La cadena clásica de mando se complementa con equipos formados por personas de diferentes departamentos (figura 5-7).

- Los equipos trabajan con un propósito claro y un sentido de responsabilidad con respecto a los objetivos mensurables de desempeño. El equipo, o uno de sus miembros, se convierte en el *dueño* de un proceso. Los representantes de los clientes y los proveedores pueden incorporarse a los equipos internos.